شركاء
مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION

# دليل إنضاج
## مشروعاتك المؤسسية


تأليف
د. علي بن سليمان الفوزان
مدير إدارة المَنْح
مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية



دليل إنضاج
مشروعاتك المؤسسية



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ص.ب ٦٨٧٥٨ الدمام ٣١٥٣٧ المملكة العربية السعودية هاتف ٨١١٣٨٤٢ ٣ ٩٦٦+ فاكس ٨١١٣٧٨٢ ٣ ٩٦٦+
www.alrajhicharity.org

# دليـل إنضـاج
## مشروعاتك المؤسسية

**تأليف**

د. علي بن سليمان الفوزان
مدير إدارة المَنْح
مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

الطبعة الأولى
١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م



بسم الله الرحمن الرحيم

**الفهرس** ٥

## مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

**رؤيتنا:** الإسهام في الارتقاء بالقطاع الخيري، من خلال مؤسسةٍ مانِحةٍ نموذجيةٍ.

**رسالتنا:** السعي لبناء مؤسسةٍ نموذجيةٍ مانحةٍ، قادرةٍ على المشاركة المتميزة في تطوير القطاع الخيري، وفتحِ آفاق جديدة ومبتكرة.

**شعارنا:** شركاء.

**أهدافنا الاستراتيجية:**

١. بناءُ المؤسسة لتكون نموذجاً في الْمِنح.

٢. المشاركةُ في تطوير القطاع الخيري.

٣. ابتكارُ المشروعات والبرامج المميزة، ودعمُها.

٤. نشرُ تجربة المؤسسة، ونقلُها للمانحين.

**قِيَمُنا:**

١. العدل.

٢. الإتقان.

٣. التواضع.

٤. الابتكار والإبداع.

٥. روح الفريق.

٦. الشراكة.





## مقدمة:

الحمد للّه رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين؛ نبينا محمد صلى اللّه عليه وسلم.

تتسابق المنظماتُ في توثيقِ أعمالِها ومنتجاتها، ومِن ثَمّ تطويرِها لِتُخرِجَها للمستفيدين بجودةٍ عالية، وأعتقد أن الجهاتِ والمنظماتِ الخيريةَ هي الأَوْلَى بذلك من غيرها؛ لأنها لا تهدف للربح، بل أهدافُها عاليةٌ ونبيلةٌ، وهي المساهمة في إسعاد الناس، وأن يعيشوا حياةً كريمةً هانئةً.

ومن هذا المبدأ؛ سارت مؤسسةُ عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية؛ في التشارك مع العاملين في الميدان، في تطوير مشروعاتهم وبرامجهم، عبر دليل" ثقافة إنضاج المشروعات"؛ الذي يُسهِم في تحقيق هدفٍ من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ وهو: المشاركةُ في تطوير القطاع الخيري.

**وينقسم الدليل إلى مرحلتين رئيستين, هما:**

- **المرحلة الأولى:** خطوات إنضاج وثيقة مشروع, وفيه خمس خطوات.
- **المرحلة الثانية:** التنفيذ التجريبي.

وقد ساهَم تطبيقُ هذا الدليلِ على العديد من البرامج والمشروعات في الميدان؛ في جودةِ المشروعات والبرامج، وقلةِ تكلُفتها، وتنفيذِها بأحدث الطرق والأساليب. (تم إدراجُ بعض النماذج في نهاية الدليل).

وبحمد اللّه وتوفيقه؛ فإنّ جميعَ هذه الأعمال تتِمُّ بإعانةٍ وتشجيعٍ من رئيس وأعضاء مجلس أمناء مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.. فجزاهم اللّه خيرا، وبارك فيهم، وفي أموالهم وأهليهم وذرياتهم, وأَخلَفَ عليهم خيرا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع مَن ساهم في مراجعة هذا الدليل، وإبداءِ مرئياته عليه؛ ومنهم:

١. المهندس موسى بن محمد الموسى، المدير التنفيذي لمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

٢. المهندس مشاري بن فهد الجويرة، مدير إدارة التطوير في مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

٣. المهندس حاتم بن محمد عبدالهادي، مدير إدارة نشر التجربة في مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

٤. الأستاذ سالم بن علي القحطاني، المدير التنفيذي لمؤسسة حمد الحصيني الخيرية.

٥. المهندس تركي بن أحمد التركي، خبير تطوير الأعمال والمشروعات.

٦. الأستاذ محمد بن عبدالرحمن العبدالقادر، المدير العام لجمعية الزواج والرعاية الأسرية بالمنطقة الشرقية.

٧. المهندس ماجد بن سعد العصيمي، المدير العام لمركز ركن الحوار للتعريف بالإسلام.

٨. الأستاذ عبدالعزيز بن سالم السلامة، المدير التنفيذي لجمعية قافلة الخير للخدمات الاجتماعية بالدمام.

٩. المهندس إلياس عبدالكريم، مدير إدارة التطوير في مكتب منارات العطاء بالدمام.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المؤلف

الدمام ١٤٣٣/٦/١هـ

ali_suf@alrajhicharity.org



## الهدفُ العامُّ من الدليل:

يهدف هذا الدليلُ إلى الخروج برؤيةٍ واضحةٍ لأفضل الطرق والأساليب المتبعة في إنضاج وثيقة مشروع، وذلك عن طريق المسح الميداني لتجارب المراكز والجهات المتخصصة في مجال المشروع, للاطلاع على تجاربهم، وآليات عملهم، ومدى الاستفادة منها، واكتشافِ الخبرات السابقة، ومعرفةِ نقاط القوة والضعف، والفُرَص والمخاطر، وجوانبِ الإبداع والإهمال في هذا المجال.



وللوصول إلى هذا الهدف؛ سيتعين تكوينُ فريقِ عمل، ومسحٍ ميدانيّ، وتنسيقُ زياراتٍ لتلك المراكز والجهات، وعقدُ اللقاءات وورش العمل مع القائمين عليها، وتوثيقُ تلك الزيارات، وبناءُ قواعد البيانات اللازمة، ومن ثَم ترتيبُها وتحليلُها في فترة زمنية محددة تماماً، ليتمّ الخروجُ بتصوُّرٍ يُسهم في وضع بوصلةِ وثيقةِ المشروع.

### لمن هذا الدليل؟:

هذا الدليل يستهدف الراغبين في تطوير وتحسين مشروعاتهم، وينطبق هذا الدليل على المشروعات بكافة أنواعها وأحجامها.

ووثيقةُ المشروع التي نريد إنضاجَها في هذا الدليل؛ يجب أن تكون مُعَدّة مسبقا.. ولأهميةِ معرفة محتوياتها؛ سنوضح أبرزَ مكوناتها في البند التالي:

### وثيقة المشروع:

تكُون وثيقةُ المشروع مُعدة مسبقا وفق قواعد إعداد وثيقة مشروع، ومن أبرز مكوناتها:

١. اسم المشروع.

٢. مدير المشروع.

٣. فكرة المشروع.

٤. المظلة الرسمية للمشروع.

٥. الأسباب التي استدعت قيام المشروع.

٦. أهداف المشروع.



٧. الأنشطة.

٨. نطاق المشروع.

٩. مكان المشروع.

١٠. تاريخ البداية.

١١. تاريخ النهاية.

١٢. مدة المشروع.

١٣. فريق العمل.

١٤. مراحل المشروع (إن كان له مراحل).

١٥. المستفيدون من المشروع (المباشرون، وغير المباشرين).

١٦. الموازنة العامة.

١٧. جهات التمويل.

١٨. أصحاب المصلحة، أو الجهات ذات الصلة بالمشروع (المباشرة، وغير المباشرة).

١٩. الشركاء المتوقعون.

٢٠. الْمُخرَج النهائي للمشروع.

٢١. مؤشرات النجاح.

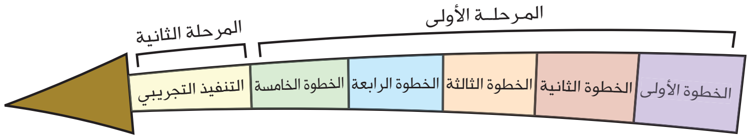
٢٢. آلية المتابعة والتقويم.



## مراحل الدليل:

يتّسِمُ هذا الدليلُ بالعموميات والكليات؛ نظرا لاختلاف طبيعة المشروعات التي سيتِمُّ إنضاجُ دراستها، فالدخول في التفاصيل يحتاج إلى تصنيف المشروعات حسب طبيعتها, فالمشروع الطبي مثلا؛ يختلف عن المشروع الدعوي، والمشروعُ التعليمي يختلف عن المشروع الإغاثي، وهكذا، ... أما مراحل الدليل فهُما مرحلتان رئيستَان, يُشترط لهما التتابع، وهما:

- **المرحلة الأولى:** خطوات إنضاج وثيقة مشروع، وهي خمس خطوات.
- **المرحلة الثانية:** التنفيذ التجريبي.




## المرحلة الأولى: خطوات إنضاج وثيقة مشروع:

تختلف الخطوات التي تمر بها مرحلةُ "إنضاج وثيقة المشروع"؛ في العمق والتركيز من مشروع لآخر، ففي بعض المشروعات يتمُّ التركيزُ بشكل أكبرَ على ورش العمل، وفي مشروعات أخرى؛ يتم التركيز بشكل أكبرَ على الزيارات الميدانية, وكذلك لا يَلزم فيها التتابعُ بشكل دقيق، فتبدأ أحيانا خطوةٌ قبل انتهاء الخطوة التي قبلها بشكل كامل, إذِ الهدف هو الإبداع والابتكار، واختصارُ المسافات، والبدايةُ من حيثُ انتهى طموحُ الآخرين. والخطواتُ التي يمرُّ بها إنضاجُ وثيقة المشروع؛ كالتالي:

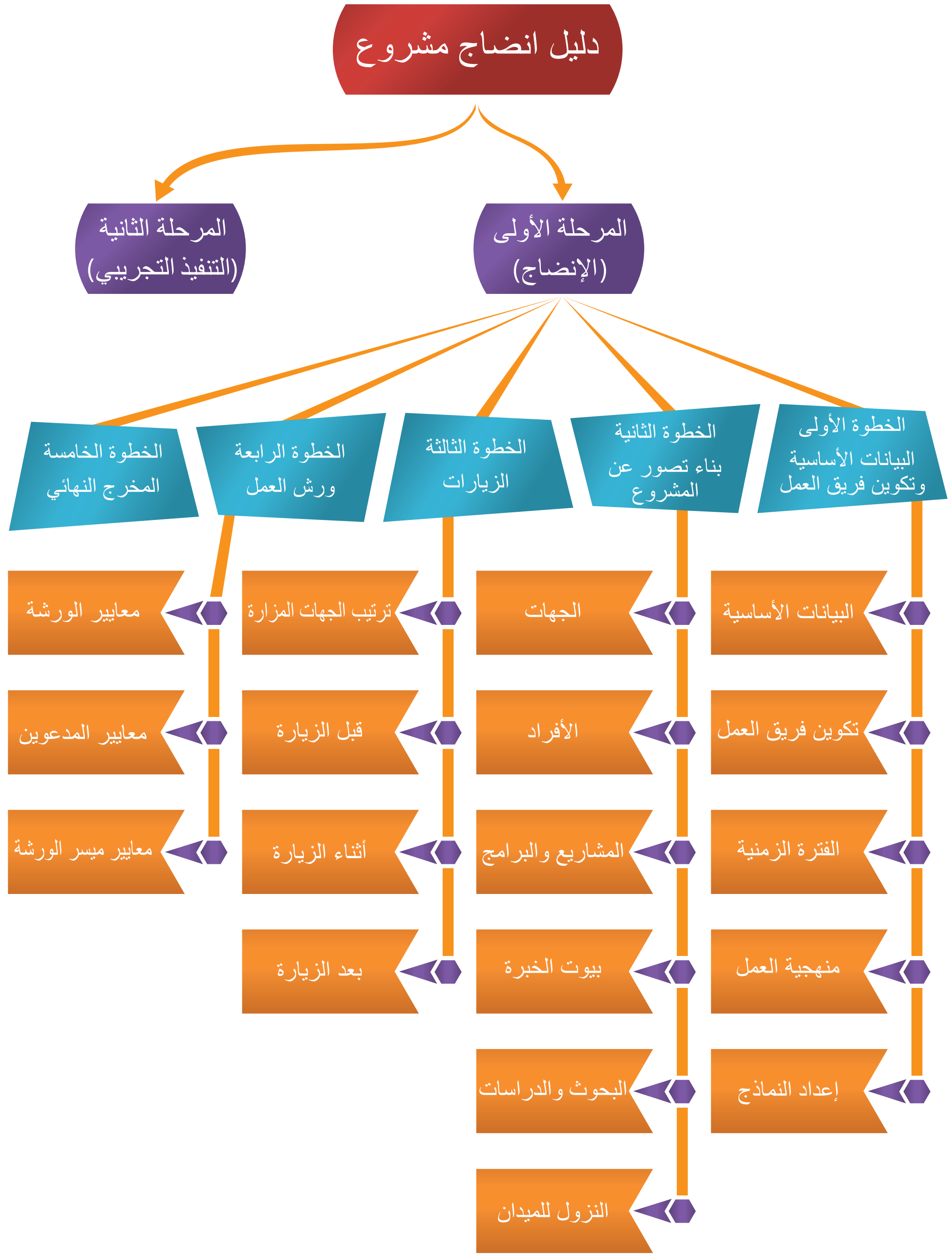
١. **الخطوة الأولى:** البياناتُ الأساسية للمشروع، وتكوينُ فريق العمل.

٢. **الخطوة الثانية:** بناءُ تصوُّر عن المشروع.

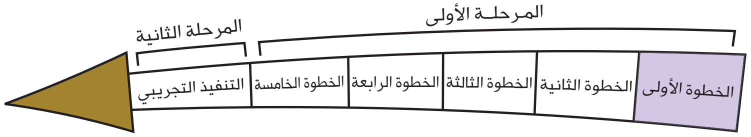
٣. **الخطوة الثالثة:** الزيارات الميدانية.

٤. **الخطوة الرابعة:** ورش العمل.

٥. **الخطوة الخامسة:** الْمُخرَج النهائي.






## الخطوة الأولى: البيانات الأساسية للمشروع، وتكوين فريق العمل:

هذه الخطوة تتكون من خمس نقاط، وهي:

### ■ النقطة الأولى: البيانات الأساسية لإنضاج وثيقة المشروع:

ويتم كتابة البيانات الأساسية لإنضاج وثيقة المشروع، وليس للمشروع الأساسي، ومنها:



١. اسم المشروع.
٢. اسم الجهة، وعنوانها.
٣. فكرة المشروع.
٤. أهداف المشروع.
٥. بداية، ونهاية المشروع.
٦. مدة المشروع.
٧. الموازنة للمشروع.
٨. المخرج النهائي للمشروع.

### ■ النقطة الثانية: تكوين فريق العمل:

يتم هنا تحديد:

١. أهداف فريق العمل، وليس المشروع الأساسي، لأنه أحيانا يتم الخلط بينها.
٢. مهامٌ فريق العمل.
٣. تكوين فريق العمل بناء على الأهداف والمهام، وفريق العمل يتكون عادة من قسمين، هما:

- **القسم الأول:** تنفيذيّ، ويقوم بتنفيذ المشروع، والتعاقدِ مع الجهات الأخرى لتنفيذ بعض المهام مثل: إدارة ورش العمل، وغيرها.
- **القسم الثاني:** استشاريّ، ويقوم بتقديم الاستشارات للفريق التنفيذي، وللمشروع في جميع مراحله.

ويتم هنا تحديدُ أسماءِ أعضاءِ الفريق الذي سيقوم بتنفيذ هذا المشروع بشكل مباشر، أو مساندٍ، وتحديدِ صفَتِهم ومهامِّهِم وصلاحياتِهم, مع مراعاة التالي:

١. أن يكون مدير المشروع الأساسي أحدَ أعضاء الفريق.

٢. أن يكون عدد أعضاء كل قسم في الفريق مابين (٣-٥) أشخاص.

٣. قبول المهام والصلاحيات المعدة للأعضاء مسبقا.

٤. أن يتصف هذا الفريق بالتجانس، والتنوع، والتكامل، والعمل بروح الفريق الواحد.

٥. اتفاق الفريق على البيانات الأساسية للمشروع.

٦. ترشيح قائد للفريق.[١]




(١) للمزيد من المعلومات يمكنكم الإطلاع على إصدار مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية بعنوان : "خطوات لإعداد فريق ١٢٠ يوم".



### النقطة الثالثة: الفترة الزمنية لإنضاج وثيقة المشروع:

يتم تحديد الفترة الزمنية التي تستغرقها فترة إنضاج وثيقة المشروع بالأيام، ويفضّل تسميةُ المشروع بهذه الفترة الزمنية؛ فيسمى مثلاً: مشروع الـ (٩٠) يوماً، أو الـ (١٢٠) يوماً، حسب المدة التي تحتاجها فترةُ الإنضاج، وتعتبر هذه الخطوةُ جوهريةً في العمل لأنها حَددت المدةَ الزمنية للمشروع بناء على أهدافه، مراعيةً المراحلَ والخطواتِ التي سيسير عليها المشروع، وتُبنى حسب طبيعة المشروع؛ إما بالأيام، أو الأسابيع، أو الشهور.

### النقطة الرابعة: منهجية العمل:

عادة ما تحدِّدُ منهجيةُ العمل بَوصلةَ العمل، ويوجد منهجيتان لذلك، هما:




- **المنهجية الأولى:** منهجية اختيار العيّنات، ونقصد بالعينات: الجهات التي يتمُّ اختيارها، والمشروعات، والبرامج، وبيوت الخبرة، ومراكز الاستشارات، والأفراد الذين لهم اهتمام أو خبرة بموضوع المشروع الأساسي، وغيرها، حيث يفضّل تحديدُ المنهجية المتبعة في اختيار العينات التي سيتمُّ الاستفادة منها (إن وجدت)، حيث يوجد عادة منهجياتٌ محددةٌ ومتبعةٌ حسب نوعية المشروع الذي سيتم إنضاجُ وثيقةِ مشروعِه، ويكثر استخدامها في الدول المتقدمة. وهنا فقط نذكر المنهجيةَ المتبعة في اختيار العينات، دون سرد العينات، أو الدخول في تفاصيلها.

■ **المنهجية الثانية:** معايير اختيار العينات (الجهات، المشروعات، أو أفراد)، بحيث: تحدّد المعاييرُ المتبعة في اختيار العينات، وإذا وُجدت معاييرُ معترف بها في اختيار العينات؛ فهو أفضل، أو يقوم الفريق بتحديد معاييرَ للعينات التي سيستفيد منها. وهنا فقط نذكر معاييرَ اختيار العينات، دون سرد العينات، أو الدخول في تفاصيلها. وهذه المعايير تصدُر من فريق العمل، وأن يتفق عليها الجميع.

■ **النقطة الخامسة: إعدادُ نماذجِ إنضاجِ وثيقةِ المشروع:**

يتم تصميمُ وبناءُ نماذجَ متخصصةٍ لخدمة إنضاج وثيقة المشروع, ومن أمثلة تلك النماذج:

١. نموذج البيانات الأساسية لإنضاج وثيقة المشروع.

٢. نموذج فريق العمل.

٣. نموذج المعلومات الأساسية للجهات التي نريد معلوماتٍ عنها.

٤. نموذج قائمة الجهات والمشروعات التي سيتم زيارتها.

٥. نموذج الزيارة.

٦. نموذج متابعة التوصيات والطلبات.

٧. نموذج الجدول الزمني للمشروع، والموازنة المطلوبة.

٨. نموذج تكلفة الزيارات.

٩. نموذج إعداد ورش العمل.

١٠. نموذج تكلفة ورش العمل.



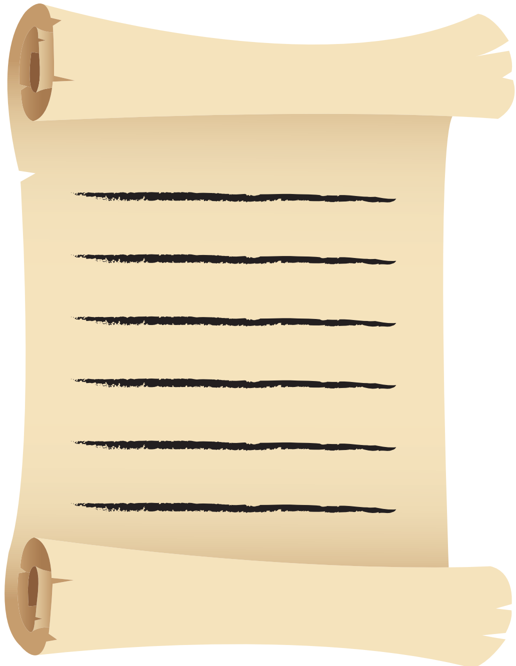
علما أن جميعَ النماذج المذكورة أعلاه موجودةٌ في الملاحق، وتم تعبئة نموذج افتراضيّ ليسهُل على المستفيد فهمُ النماذج، ويمكن للمستفيد التعديلُ عليها بالزيادة، والنقصان، أو الدمج، وغير ذلك، حسَب طبيعة المشروع والمستفيد.

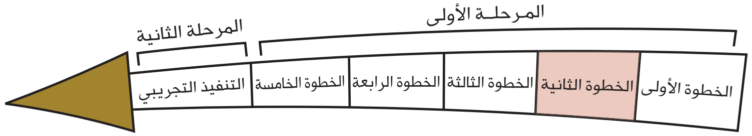
**ويُستخدم في هذه الخطوة النماذجُ التالية:**

١. نموذج البيانات الأساسية لإنضاج وثيقة مشروع.

٢. نموذج فريق العمل.

٣. نموذج خريطة الجدول الزمني للمشروع.






## الخطوة الثانية: بناء تصور عن المشروع:

في هذه الخطوة يتمُّ بناءُ تصورٍ عن المشروع، وجمعُ البيانات والمعلومات عنه، وهي - عادةً - تتوفرُ في عدة مصادر؛ من أهمها:

- **الأول:** الجهاتُ المهتمة بهذا المشروع.
- **الثاني:** المشروعاتُ والبرامج التي تخدم هذا المشروع.
- **الثالث:** الأفرادُ الذين لهم خبرة أو اهتمامٌ بهذا المشروع.
- **الرابع:** بيوتُ الخبرة، ومراكزُ الاستشارات التي تخدم هذا الموضوع.
- **الخامس:** المقالاتُ، والكتاباتُ، والبحوثُ، والدراساتُ التي تتحدث عن هذا المشروع.
- **السادس:** النزول في الميدان وإجراء المقابلات وغيرها.

**ولسهولة الوصول إلى ذلك؛ يتمُّ الاستفادة من الوسائل التالية:**

١. الاطلاع والبحث في المصادر؛ خاصة التقنية.

٢. سؤال المختصين والمهتمين بهذا الشأن.

٣. عقد ورش عصفٍ ذهنيّ داخلية. ... وغير ذلك.

**ويُستخدم في هذه الخطوة،** نموذجُ المعلومات الأساسية للجهات.



## تساؤل ؟!

وبعد الخطوة الأولى والثانية يتم طرح عدد من الأسئلة على فريق العمل بناء على معطيات الخطوات السابقة، ومن تلك الأسئلة:

١. هل هذا المشروع فعلاً يحتاج له المجتمع؟ وهل هو أولوية؟.

٢. هل اتضح لنا مناسبة المشروع لثقافة المجتمع؟.

٣. هل المورد المالي والبشري للمشروع متوفر؟.

٤. هل يوجد مخاطر وصعوبات قد تواجه المشروع لم نتعرف عليها؟.

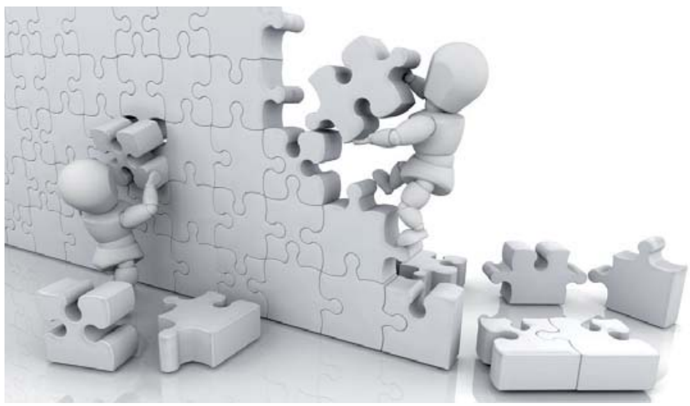
٥. هل يوجد فرص للمشروع لم نحصل عليها؟.

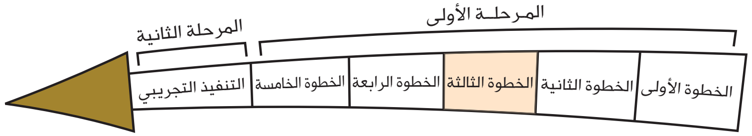
٦. هل يوجد بيانات ومعلومات حديثة عن المشروع لم نتوصل إليها؟.

٧. هل يوجد طرق وأدوات جديدة للتشغيل؟.

٨. هل التشغيل مناسب لمواردنا البشرية والمالية؟.

بعد إجابة هذه الأسئلة بصورة كافية إذا توافرت لي معلومات وبيانات كافية أتوقف عن باقي الخطوات وانتقل للمرحلة الثانية وهي مرحلة التنفيذ التجريبي، وإذا لم توفر الإجابة معلومات وبيانات كافية أستمر في الخطوات اللاحقة.






## الخطوة الثالثة: الزيارات الميدانية:

هذه الخطوة تتكون من أربع نقاط, هي:

■ **النقطة الأولى:** ترتيب العينات التي سيتم زيارتها، بناء على المعلومات والبيانات التي جُمعت عنها مسبقا، وهي: (الجهات، المشروعات، والأفراد)، مع مراعاة التالي:

١. ترتيب العينات (الجهات، المشروعات، والأفراد) حسب الاحتياج والأهمية للمشروع.

٢. البداية بالعينات (الجهات، المشروعات، والأفراد) التي تتطلب جهداً أكبر مثل: بُعد مسافة السفر، وغيره.

■ **النقطة الثانية:** تحديد المتطلبات قبل الزيارة، وفيها:

١. إكمالُ البيانات والمعلومات الأساسية عن الجهة، أو المشروع، أو الأفراد الذين ستتم مقابلَتُهم.

٢. تحديدُ أهداف الزيارة، وتحديدُ الهدف من الأشخاص الذين ستتم مقابلَتُهم.





٣. تحديدُ الطلبات التي يرغب الفريق في الحصول عليها من الجهة الْمُزَارة.

٤. تزويدُ الجهة الْمُزَارة أو الأفراد الذين ستتم مقابلتهم، بخطةِ المشروع، وفريقِه، ومدتِه الزمنية، وغير ذلك، قبل الزيارة.

٥. وجودُ الموافقة من الجهة الْمُزَارة، ويفضّل خطياً.

٦. التأكدُ من وجود الأشخاص الذين ستتم مقابلتهم.

٧. البدءُ بالتنسيق والتواصل مع الجهات المحددة للزيارة، ووضعُ الجدول المناسب لجميع الأطراف.

٨. الترتيبُ لحجوزات الطيران والفنادق، وما يتعلق بالرحلات.

٩. توفيرُ التجهيزات الأساسية (حاسب آلي، جهاز ملاحة، خرائط للمدن، كروت العمل، الهدية التذكارية، الترجمة إذا كان أحد الطرفين لا يفهم لغة الآخر، وغير ذلك).

■ **النقطة الثالثة: أثناء الزيارة، وفيها:**

١. التعريفُ بالفريق، والمشروع.

٢. تبادلُ المعلومات عن الجهات، والزائرين، والمستقبِلين (كروت العمل مثلاً).

٣. تعبئة نموذج الزيارة أثناء الزيارة.

٤. طرح أسئلة الزيارة.

٥. تبادل الأدوار في الحديث بين فريق الزيارة.

٦. تقديم الإهداءات والمطبوعات للجهة الْمُزَارة.

٧. توثيق الزيارة.

■ **النقطة الرابعة: بعد الزيارة, وفيها:**

١. شكرُ الجهة الْمُزَارة، ويفضل خطياً.

٢. يقومُ الفريق بتنسيق التوصيات، والطلبات.

٣. إسنادُ التوصيات والطلبات، للتنفيذ.

٤. متابعة تنفيذ التوصيات والطلبات.[١]

**ويُستخدم في هذه الخطوة النماذجُ التالية:**

١. نموذج قائمة الجهات والمشروعات التي ستتم زيارتها.

٢. نموذج الزيارة.

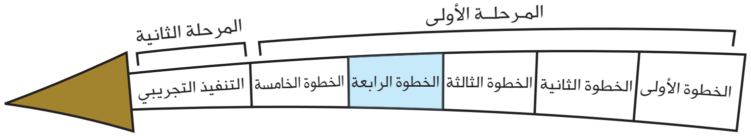
٣. نموذج متابعة التوصيات والطلبات.

٤. نموذج تكلفة الزيارات.



(١) للمزيد من المعلومات يمكنكم الإطلاع على إصدار مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية بعنوان : "خطوات لإعداد زيارة استطلاعية".






## الخطوة الرابعة: ورش العمل المتخصصة:

تتميز هذه الخطوة بتوفير المعلومات التي لم يتم الحصول عليها في الخطوات السابقة، عن المشروع. ومن دواعي هذه الخطوة:

١. تقويمُ التوصيات التي وصل إليها فريق العمل.

٢. سماعُ رأيٍ جماعي في نفس الوقت.

٣. سماعُ آراءِ أشخاصٍ لهم خبراتٌ متعددة ومتنوعة.

٤. سماعُ مقترحاتٍ وتوصياتٍ حول آخِر ما تم التوصل إليه حيال المشروع.

وفي هذه الخطوة يجبُ مراعاةُ ضوابطِ إقامةِ ورشِ العمل, ومنها:

■ **أولاً: معاييرُ الورشة:**

١. تحديد أهداف الورشة بدقة.

٢. أن تكون الجهةُ التي تدير وتسَيِّرُ الورشةَ صاحبةَ خبرةٍ في هذا المجال.

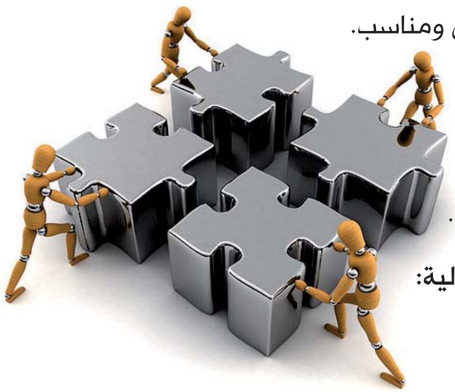
٣. أن تكون محاورُ ومساراتُ الورشة مبنيةً على احتياج المشروع.

٤. توفيرُ المادة العلمية بشكل متكامل ومناسب.

٥. تحديدُ مسارات الورشة.

٦. تحديد الوقت، ومناسبته للمدعوّين.

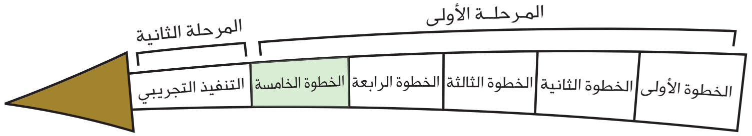
٧. تحديد المكان، ومناسبته للمدعوّين.



**ويستخدم في هذه الخطوة النماذج التالية:**

١- نموذج إعداد ورش العمل.

٢- نموذج تكلفة ورش العمل.




## الخطوة الخامسة: الْمُخرَج النهائي:

وفي هذه الخطوة يتمُّ إخراجُ المنتَج النهائي مشتملاً على معلوماتٍ وبيانات حسب طبيعة المشروع الذي يتم إنضاجُه، مراعيا في ذلك جودة التوثيق والصياغة. ومن تلك المعلومات التي عادة تتوفر فيه:

١. مقدمة.

٢. تمهيد (تعريف موجز بمراحل المشروع التي تمت).

٣. مفاهيم ومصطلحات إنضاج وثيقة المشروع.

٤. العينات (الجهات، المشروعات، والأفراد) التي تمت الاستفادة من خبراتها وتجاربها, وفيه:





- منهجية اختيار العينات (يفضل ذكر المنهجيات المتبعة في هذا المشروع - إن وجدت- ، ثم تُكتب المنهجية المتبعة في إنضاج وثيقة المشروع في اختيار العينات).
- معايير اختيار العينات (تكتب المعايير المتبعة في إنضاج وثيقة المشروع في اختيار العينات).
- تعريف موجز بالعينات (الجهات، المشروعات، والأفراد) التي تمت الاستفادة منها, ويفضل تقسيمها في مجموعات حسب طبيعتها.

٥. تقييم العينات (الجهات، المشروعات، والأفراد)، ومدى الاستفادة منها. (ويفضل أن يكون التقييمُ عامّاً، وليس لعينة واحدة، لكي لا يغرق المشروع في الجزئيات).

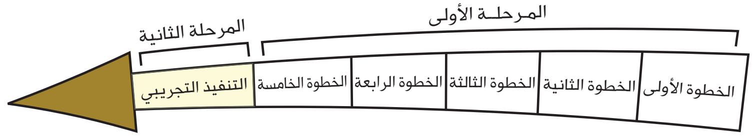
٦. النتائج.

٧. التوصيات.

٨. الخاتمة.

٩. الملاحق.






## المرحلة الثانية: التنفيذ التجريبي:

وهي مرحلة التنفيذ التجريبي للمشروع، وتعتبر حَجر الزاوية في المشروع، فهي الفيصل النهائي في الاستمرار أو التوقف, وتعد مرحلة صعبة ومهمة, ومن أبرز معاييرها:

١. أن تكون فترة التجريب شاملة لدورة حياة المشروع.

٢. أن يتم تحديد فترة التجريب بفترة زمنية محددة.

٣. أن لا تزيد تكلفتها عن ٣٠٪، من قيمة التكلفة الإجمالية الفعلية للمشروع الأساسي.

٤. أن يتناسب عدد المستفيدين مع تكلفة فترة التجربة.

٥. أن يشارك أكثرُ فريق العمل في هذه المرحلة، ويفضّل جميعُ فريق العمل.





٦. أن يستمر التقييم، بشكل دقيق، طوال هذه المرحلة.

٧. أن تُمنح كثيرٌ من الصلاحيات والتفويض لفريق العمل.

٨. أن تتسم بقدر كبير من الإنضاج والتحسين.

٩. أن تُسند المهام بشكل واضح للإدارات، أو للأقسام، أو للأفراد، حسب طبيعة المشروع.

١٠. أن يتم التوثيق بمفهومه الشامل، وبجودة عالية، من خلال نماذج معدة مسبقاً.

وبعد انتهاء فترة التنفيذ التجريبي للمشروع؛ يتمُ اختيارُ حالة واحدة من ثلاث حالات, هي:

- **الحالة الأولى:** الانطلاقُ الفعلي للمشروع، عندما تكون جميع الموارد متوفرة والمشروع يحقق الأهداف المرسومة له.
- **الحالة الثانية:** البقاءُ في فترة التنفيذ التجريبي، مع الاستمرار في التحسين والإنضاج، عندما لايحقق المشروع هدفه بشكل كبير.
- **الحالة الثالثة:** التوقفُ عن المشروع، وإلغاؤه، عندما لايحقق المشروع أهدافه المرسومة له.



## نماذج من المشروعات والبرامج التي دعمتها مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، وتَمّ تطبيقُ الدليل عليها:

سنوضح بعض المشروعات والبرامج التي تم تطبيقُ هذا الدليل عليها بشكل كامل، أو شبه كامل، وسيتمُ اختيارُ مشروعات وبرامج في ميادين مختلفة، تلافِيًا لتكرار الميدان. ومن هذه النماذج:

- **المشروع الأول: مركز ركن الحوار للتعريف بالإسلام:**

يقع المشروع في مدينة الدمام، في جامع الوابل, وهو مشروع يقدم التعريف بالإسلام عبر الإنترنت.

- **المشروع الثاني: ورشة عمل إدارة المنظمات غير الربحية:**

يقع المشروع في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الظهران, وهي ورشة سنوية، موافقٌ على إقامتها من المقام السامي.

- **المشروع الثالث: إعداد الخبراء والاستشاريين:**

يقع المشروع في مركز "تأصيل" في محافظة جدة, وهو مشروعُ وضعِ آلياتٍ ورؤى في إعداد الخبراء والاستشاريين.

- **المشروع الرابع: مركز التميز للمصرفية الإسلامية:**

يقع المشروع في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الظهران, وهو مركز التميز للمصرفية الإسلامية.



- **المشروع الخامس: الموقع الإلكتروني لمجلة أنس للفتيان والفتيات:**

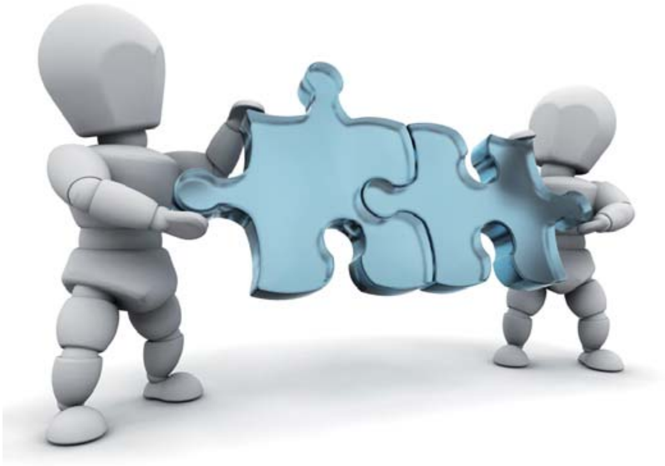
يقع المشروع في مدينة الدمام، وهو يُعنَى بتطوير المجلة، ومواكبة التطور الرقمي للمجلات الإلكترونية.

- **المشروع السادس: نداء الروح:**

يقع المشروع في مدينة الدمام، في مركز منارات العطاء، وهو يهدف لتطوير مشروع الوصية الأخيرة (الصلاة).

- **المشروع السابع: وثيقة بناء الإصلاح الأسري:**

يقع المشروع في مدينة الدمام، في الجمعية الخيرية للمساعدة على الزواج والرعاية الأسرية بالمنطقة الشرقية (وئام)، وهو يهدف لبناء وثيقة الإصلاح الأسري.



## الخاتمة

وفي الختام، ما قدمته هي ومضات في طريق الإنضاج، ويبقى الجهد الكبير على فريق العمل في تحقيق أهداف المنظمة، والبيانات والمعلومات الكثيرة التي حصل عليها فريق العمل أثناء زياراته ولقاءاته واطلاعه لم تعد لغزا بالنسبة له، بل هي نقطة انطلاق وتطور عندما يوظفها التوظيف الصحيح.

وأهمس في أذن فريق العمل أن هذه المعلومات التي اطلع عليها لن تجعله خبيرا في إدارة المشروعات, لكنها تقدم له البُنية الأساسية في إنضاج المشروعات.

وأتمنى أن تكون مشروعاتكم رائدة ومميزة.

واللّه الموفق والهادي إلى سواء السبيل, وآخر دعوانا أن الحمد للّه رب العالمين,,,






# الملاحق

(تم تعبئة نموذج افتراضي ليسهل على المستفيد فهم النماذج، ويمكن للمستفيد التعديل عليها بالزيادة، أو النقصان، أو الدمج، وغير ذلك، حسب طبيعة المشروع والمستفيد)

# النماذج المستخدمة:

## ١. نموذج البيانات الأساسية لمشروع الإنضاج:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| اسم المشروع | ٤٥ يوماً «إنضاج مشروع إنشاء مدرسة للأيتام بمحافظة الخبر» | | | | |
| اسم الجهة | الاسم | العنوان | الهاتف | الفاكس | البريد الإلكتروني |
| | جمعية الأيتام | السعودية – الخبر - الشارع الأول | ٠٣٨١١١١١ | ٠٣٨٢٢٢٢٢ | w@yateem |
| فكرة المشروع | إنضاج مشروع إنشاء مدرسة نموذجية للأيتام بمحافظة الخبر، تسهم في تنمية اليتيم من جميع الجوانب: التربوية. النفسية. الوجدانية. الجسمية. الاجتماعية. والمالية. | | | | |
| أهداف المشروع | ١. الحصول على أحدث الدراسات عن مدارس الأيتام.<br>٢. الاطلاع على أفضل النماذج في بناء مدارس الأيتام.<br>٣. بناء قاعدة بيانات تخصصية بكل ما يرتبط بالأيتام. | | | | |
| بداية المشروع | البداية ١٤٣٣/١/١هـ. | | | | |
| نهاية المشروع | النهاية ١٤٣٣/٢/١٦هـ. | | | | |
| مدة المشروع | ٤٥ يوم (ستة أسابيع) | | | | |
| الموازنة | ٥٠٢٥٠ ريال. | | | | |
| المخرج النهائي | دراسة متكاملة عن أحدث الدراسات في إنشاء مدارس الأيتام. | | | | |



## ٢. نموذج فريق العمل:

| م | الاسم | نوعه (استشاري، تنفيذي) | المعلومات | المهام والصلاحيات | أهداف الفريق |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الأستاذ ... | استشاري | ١. مؤهله ماجستير في ...<br>٢. خبرة في العمل الخيري أكثر من عشر سنوات.<br>٣. عمل في القطاع الخاص في إدارة المشروعات | ١. يقدم استشارات للفريق التنفيذي.<br>٢. تعريف الفريق بوثيقة المشروع الأساسي. | . الخروج بدراسة متكاملة عن أفضل مباني الأيتام. وفق إمكانات الجمعية.<br>٢. بناء قاعدة بيانات عن الجهات والأشخاص المهتمين بالأيتام. |
| ٢ | الأستاذ ... | تنفيذي | ١. مؤهل بكالوريوس في إدارة الموارد البشرية.<br>٢. موظف في إدارة الموارد البشرية في شركة .. | ١. جمع البيانات والمعلومات عن المشروع.<br>٢. تطوير الأفكار والمعلومات التي يتم الحصول عليها. | |
| ٣ | المهندس ... | | | | |
| ٤ | الأستاذ ... | | | | |

### ٣. نموذج المعلومات الأساسية للجهات:

| البند | البيان | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| اسم الجهة | الاسم | العنوان | الهاتف | الفاكس | البريد |
| | جمعية الأيتام في الكويت | الكويت- العاصمة- الشارع ٢٢ | ٣٣٣٣ | ٢٢٢٢ | r@ayatem |
| الدولة والمدينة | الكويت - العاصمة . | | | | |
| الفروع المحلية والدولية | ٣ بالكويت. ١ بالخارج . | | | | |
| الهيكل التنظيمي | موجود لديهم . | | | | |
| مجلس الإدارة | موجود. وفعال . | | | | |
| الإدارة التنفيذية | موجودة. وفعالة . | | | | |
| عدد الموظفين المتفرغين، والمتعاونين | المتفرغون ١٢٠ شخصا .<br>المتعاونون ٧ أشخاص . | | | | |
| مجالات عمل الجهة | رعاية الأيتام . | | | | |
| برامجهم وخططهم | ١. برامج تربوية. وتعليمية. وإعلامية.<br>٢. مساعدة أمهات الأيتام على العمل. | | | | |
| منتجات ومخرجات الجهة | ١. لديهم دورية شهرية.<br>٢. الأسر المنتجة.<br>٣. المشروعات الصغيرة. | | | | |
| التصور عن الجهة أو المشروع | الجهة متميزة في الجانب المالي لليتيم. | | | | |
| الشراكات المتوقعة معهم | بناء شراكة معهم في مجال الأسر المنتجة. | | | | |
| توصيات فريق العمل | زيارة الجمعية. لكن بشرط وجود مدير مشروع الأسر المنتجة. والاطلاع على مقر الأسر المنتجة في مقر الجمعية ليتم إدراجه ضمن المبنى. | | | | |



### ٤. نموذج قائمة الجهات التي ستتم زيارتها:

| م | الاسم | النوع (جهة، مشروع، شخص) | العنوان | وقت الزيارة | وسيلة التواصل |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | جمعية الأيتام بالكويت | جهة | الكويت- العاصمة- الشارع ٢٢ | ١٤٣٣/١/١٨هـ الخامسة مساءً | التواصل مع مدير العلاقات العامة الأستاذ/ جوال/ هاتف/ إيميل/ |
| ٢ | جمعية ... | | | | |
| ٣ | جمعية ... | | | | |
| ٤ | مركز ... | | | | |
| ٥ | الأستاذ ... | | | | |

٥. نموذج الزيارة: (وهو نموذج يكون مع كل زائر، ويتم تعبئة البند الأول حتى الخامس قبل الزيارة).

| البند | البيان | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نبذة عن الجهة | جمعية الأيتام في الكويت، تم افتتاحها عام ٢٠٠١م، وهي تُعنَى بتربية الأيتام، ولها أربعة فروع؛ ثلاثةٌ داخل الكويت، وواحدٌ خارج الكويت ... | | | | |
| أهداف الزيارة | ١. الاطلاع على مقر الجمعية.<br>٢. الاطلاع على إدارة الأسر المنتجة.<br>٣. الاستفادة من آلية تسويق منتجات أمهات الأيتام. | | | | |
| الزيارة | **رقم الزيارة** | **المكان** | **اليوم** | **التاريخ** | **الوقت** |
| | ١ | الجمعية | السبت | ١٤٣٣/١/١٨ | الخامسة مساءً |
| الجهة | **اسم الجهة** | **تاريخ التأسيس** | **المرجعية الإدارية** | **المسؤول المباشر** | **الموقع الإلكتروني** |
| | جمعية الأيتام | ٢٠٠١ | وزارة الشؤون الاجتماعية | الأستاذ ... | www.ya |
| الزائر | **الاسم** | **الدور** | | **الوظيفة** | |
| | الأستاذ ... | يعرف بالفريق والجمعية | | مدير الفريق | |
| | المهندس ... | يَطلب تعريفا بجمعية الأيتام | | عضو | |
| | الأستاذ ... | يقوم بالتوثيق | | عضو | |
| المستقبل | **الاسم** | **الوظيفة** | **الجوال** | **الموقع** | **البريد** |
| | الدكتور ... | رئيس مجلس الإدارة | ٠٥٥ | في المقر الرئيس للجمعية | w@ya |
| | الأستاذ ... | المدير التنفيذي | ٠٥٥ | - | h@ya |
| | المهندس ... | مدير إدارة الأسر المنتجة | ٠٥٥ | - | n@ya |



| | |
|---|---|
| أبرز ما تَمّ عرضه | أولا: بدأ الترحيب بالضيوف. وبعد ذلك:<br>١. تم التعريف بفريق الزيارة. والهدف من الزيارة.<br>٢. عرّفَ سعادة مدير مجلس الإدارة بنفسه. ثم عَرّف بالجمعية.<br>٣. عَرّف سعادة مدير الجمعية ببرنامج الأسر المنتجة. والهدف منه.<br>٤. تَمت زيارةُ إدارة برنامج الأسر المنتجة. وتَم الاطلاع على سير المشروع من البداية حتى النهاية، كما تم استخدام التقنية بشكل كبير في الإنتاج. والعمل عن بُعد. ثم التسويق. |
| الإهداءات | ١. تم إهداء الضيوف عددا من الكتب والمطبوعات.<br>٢. تم إهداء الضيوف ثلاثا من منتجات الأسر. وهي عبارة عن: ... |
| توصيات الجهة للفريق | ١. البداية من حيث انتهى الآخرون.<br>٢. بناء المقر على طراز يخدم اليتيم؛ من جميع النواحي.<br>٣. زيارة مقر الأيتام في دولة ... |
| طلبات الجهة من الفريق | لا يوجد |
| طلبات الفريق من الجهة | لا يوجد |
| التصور العام بعد الزيارة | الزيارة رائعة. وتم التعرف على شخصيات لها خبرة في مجال الأيتام. |
| توصيات فريق العمل | ١. تكرار مثل هذه الزيارات.<br>٢. شكر الجمعية على الاستضافة.<br>٣. زيارة مقر الأيتام في دولة ... |

## ٦. نموذج متابعة التوصيات والطلبات:

| م | اسم الجهة | اسم المهمة | نوعها (طلب، توصية) | اسم المكلف | وقت التنفيذ |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | جمعية الأيتام بالكويت | شكر الجمعية | توصية | الأستاذ ... | تمت |
| ٢ | جمعية ... | | | | |
| ٣ | جمعية ... | | | | |
| ٤ | مركز ... | | | | |
| ٥ | مركز ... | | | | |





## ٧. نموذج خريطة الجدول الزمني للمشروع (المرحلة الأولى):

| المرحلة | الخطوات | الأسابيع | | | | | | التكلفة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | |
| الخطوة الأولى (البيانات) (الأساسية) | البيانات الأساسية | | | | | | | ١٠٠٠ |
| | تكوين فريق العمل | | | | | | | ٢٠٠٠ |
| | الفترة الزمنية | | | | | | | ٠ |
| | منهجية العمل | | | | | | | ٣٠٠٠ |
| | النماذج | | | | | | | ٥٠٠ |
| الخطوة الثانية (بناء تصور) | الجهات | | | | | | | ٥٠٠ |
| | المشروعات | | | | | | | ٥٠٠ |
| | الأفراد | | | | | | | ٥٠٠ |
| | بيوت الخبرة | | | | | | | ٥٠٠ |
| | المقالات | | | | | | | ٥٠٠ |
| الخطوة الثالثة (الزيارات) | السعودية | | | | | | | ٦٤٠٠ |
| | مصر | | | | | | | ٥٥٥٠ |
| | الكويت | | | | | | | ٧٣٠٠ |
| الخطوة الرابعة (ورش العمل) | | | | | | | | ١٠٠٠٠ |
| الخطوة الخامسة (المخرج النهائي) | | | | | | | | ١٢٠٠٠ |
| التكلفة | | ٦٥٠٠ | ٢٥٠٠ | ١٣٧٠٠ | ٥٥٥٠ | ١٠٠٠٠ | ١٢٠٠٠ | ٥٠٢٥٠ |

## ٨. نموذج تكلفة الزيارات:

| الرحلة | الدولة | الوجهة | عدد الفريق | عدد الأيام | تكلفة تذاكر الطيران | تكلفة الإقامة | تكلفة المواصلات | تكلفة المعيشة | أخرى | التكلفة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | السعودية | مركز ... | ٣ | ١ | ٢٥٠٠ | ١٠٠٠ | - | ٣٠٠ | | ٣٨٠٠ |
| | | مركز ... | ٣ | ١ | - | ١٠٠٠ | - | ٣٠٠ | | ١٣٠٠ |
| | | مؤسسة ... | ٣ | ١ | - | ١٠٠٠ | - | ٣٠٠ | | ١٣٠٠ |
| ٢ | مصر | معهد ... | ٣ | ٢ | ٣٠٠٠ | ٧٥٠ | ١٠٠ | - | | ٣٨٥٠ |
| | | مركز ... | ٣ | ١ | - | ٧٥٠ | ١٠٠ | - | | ٨٥٠ |
| | | مركز ... | ٣ | ١ | - | ٧٥٠ | ١٠٠ | - | | ٨٥٠ |
| ٣ | الكويت | جمعية ... | ٣ | ١ | ٢٥٠٠ | ١٥٠٠ | ٢٥٠ | ٤٠٠ | | ٤٦٥٠ |
| | | الأستاذ... | ٣ | ١ | ٥٠٠ | ١٥٠٠ | ٢٥٠ | ٤٠٠ | | ٢٦٥٠ |
| التكلفة | | | | ٩ | ٩٥٠٠ | ٧،٥٠٠ | ٨٠٠ | ١٧٠٠ | | ١٩٢٥٠ |



## ٩. نموذج إعداد ورش العمل:

| البنـــد | البيــــــــــــان |
|---|---|
| اسم الورشة | ورشة تحديد الاحتياجات الأساسية في مباني مراكز الأيتام. |
| محاور الورشة | المحور الأول: التعريف بمباني مراكز الأيتام.<br>المحور الثاني: تحديد الاحتياجات الأساسية في مباني مراكز الأيتام.<br>المحور الثالث: معايير اختيار النماذج. |
| مكان الورشة | فندق ... بمحافظة الخبر. |
| وقت الورشة | السبت الموافق ... من الساعة التاسعة صباحا. حتى الساعة الخامسة عصراً. |
| المدعوون | المدعوّون هم:<br>١. الأستاذ .... مدير جمعية ...<br>٢. الأستاذ ... مدير إدارة الإنشاءات بـ ... |
| الجهة التي تيسر الورشة | مركز ... للتدريب والتطوير بالرياض |

١٠. نموذج تكلفة ورش العمل:

| الورشة | اسم الورشة | تكلفة التدريب | تكلفة تذاكر الطيران | تكلفة الإقامة | تكلفة المواصلات | تكلفة المعيشة | تكلفة التوثيق | أخرى | إجمالي التكلفة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تحديد الاحتياجات الأساسية في مباني مراكز الأيتام | ٢٠٠٠ | ١٠٠٠ | ١٠٠٠ | - | ٢٠٠٠ | ٤٠٠٠ | - | ١٠٠٠٠ |
| ٢ | | | | | | | | | |
| | الإجمالي | | | | | | | | |

والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

# دليل إنضاج

## مشروعاتك المؤسسية